

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA**

**Relatório de Estágio realizado no Clube de Futebol “Os  
Belenenses” – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD**

Relatório Final de Estágio elaborado com vista a obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão do Desporto

Orientador:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri:

Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Professor Doutor Alcides Vieira Costa

João Filipe Carreira Cacela - 2015452

2018

## **Agradecimentos**

A execução de um Relatório de Estágio com vista à obtenção do Grau de Mestre, significa que se aproxima o culminar de uma etapa da minha vida de extrema importância. Longe de ser fácil esta caminhada, caracteriza-se por uma etapa de aprendizagem, dedicação, com muitos sacrifícios, muitos quilómetros percorridos, mas no final, fica a sensação de gratidão e satisfação com o patamar alcançado.

Não podendo aqui gratular a todos, não só aqueles que também fizeram o seu percurso académico do meu lado, como todos os que me ensinaram a ser melhor homem e um melhor profissional. Desta forma, agradeço a todos eles, não os podendo referenciar individualmente.

Primeiramente, agradecer aos meus pais João Cacela e Manuela Cacela, por todo o apoio e por toda a confiança que depositaram em mim. Nunca irei conseguir retribuir todos os sacrifícios que fizeram por mim, mas espero que o final desta etapa vos deixe orgulhosos. Reconhecer também o suporte dado por todos os meus familiares, avós, tios, primos/as, espero ter feito valer o vosso apoio incondicional.

Ao Professor Carlos Colaço, pela sua disponibilidade ao longo destes meses de estágio, bem como, a sua orientação e restantes docentes, que durante toda a minha formação escolar e académica contribuíram para o desenvolvimento das minhas habilitações.

Ao meu orientador Nuno Almeida, por todo o ensinamento e partilha de conhecimento que me forneceu durante este período de estágio. Obrigado pela confiança demonstrada e pela contribuição para a minha evolução como profissional.

Um obrigado especial para a Cristina Tomásio, membro da estrutura do Clube de Futebol “Os Belenenses” SAD, por todo o carinho, atenção e ensinamentos transmitidos.

À Instituição Clube de Futebol “Os Belenenses” SAD, assim como todos os elementos do seu *Staff*, que me acolheram de braços abertos.

Por fim, aos meus amigos, por me encorajarem sempre a procurar mais e melhor para o meu futuro.

A TODOS, obrigado!

## Resumo

O presente relatório contempla uma reflexão e descrição do estágio que realizei no Clube de Futebol “Os Belenenses”, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto. Neste documento é feita uma explicação ao pormenor das tarefas por mim realizadas e de que forma pude contribuir para o bom funcionamento da estrutura de futebol profissional. Importa também referir que a minha participação na organização foi alargada a vários departamentos: Comunicação, Marketing, Vendas, Scouting e de Organização de Jogos.

As principais dificuldades que enfrentei foram extra estágio, uma vez que o meu local de residência se encontra a 50 Km da organização desportiva que me acolheu e diariamente tinha que percorrer toda essa distância para chegar ao local de estágio. No entanto devido à minha experiência tanto desportiva (atleta federado e experiência na área do treino) nomeadamente ao nível do futebol, bem como, a minha formação académica na área da Gestão do Desporto tiveram um contributo muito positivo para que me pudesse ambientar ao contexto da organização, assim como, permitiram-me implementar novas dinâmicas de trabalho, ajudando para uma melhor preparação da estrutura na área em que a minha colaboração foi mais notória (a organização do jogo).

Neste relatório é possível observar a reflexão e consequente conclusão que retiro durante todos estes meses de estágio e, claro, o impacto da minha participação nesta organização desportiva.

**Palavras-Chave:** Futebol, Clube de Futebol “Os Belenenses”, Sociedade Desportiva, Estrutura das Organizações Desportivas, Gestão do Desporto.

## Abstract

This report includes a reflection and description of the internship I held at the "Os Belenenses" Football Club, in order to obtain the Master's Degree in Sports Management. This document gives a detailed explanation of the tasks I have done and how I was able to contribute to the proper functioning of the professional football structure. It should also be mentioned that my participation in the organization was extended to several departments: Organization of the Game, Communication, Marketing, Sales, and Scouting.

The main difficulties I faced were off-internship, since my place of residence is 50 km from the sports organization that welcomed me, I daily had to travel all this distance to reach the place of internship. However, due to my experience both in sports (federated athlete and experience in the field of training) and in particular in football, my academic training in the area of Sports Management has made a very positive contribution to organization, as well as, allowed me to implement new work dynamics, helping to better prepare the structure in the area where my collaboration was most notable (the organization of the game).

In this report it is possible to observe the reflection and consequent conclusion that I take during all these months of internship and, of course, the impact of my participation in this sports organization.

**Keywords:** Football, "Os Belenenses" Football Club, Sports Society, Structure of Sports Organizations, Sports Management.

## Índice

Agradecimentos .....	II
Resumo .....	IV
Abstract.....	V
Índice de Tabelas .....	VIII
Índice de Figuras .....	IX
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	X
1. Introdução.....	11
1.1 Caracterização geral do estágio .....	12
1.2 Objetivos do Estágio .....	12
1.3 Descrição da estrutura do Relatório de Estágio .....	13
1.4 Finalidade e processo de realização do relatório .....	14
2. Enquadramento da prática profissional .....	15
2.1 A Cultura da Organização.....	15
2.2 Nascimento das Sociedades Desportivas .....	16
2.2 Relações entre SAD's e órgãos que regem o futebol profissional em Portugal ...	17
3. Realização da prática profissional.....	19
3.1 História do Clube de Futebol “Os Belenenses” .....	19
3.2 Características da Organização .....	20
3.3 Organograma da SAD .....	22
3.4 As Instalações .....	23
3.4.1 Estádio do Restelo.....	23
4. Atividades realizadas.....	24

4.1 Dia de “jogo” .....	24
4.2 <i>Media Office</i> .....	27
4.3 Aproximação das Escolas à Equipa de Futebol .....	28
4.4 Acompanhamento da Gestão de Conteúdos Multimédia.....	29
4.5 <i>Merchandising</i> .....	31
4.6 Bilhética .....	32
4.7 Departamento de <i>Scouting</i> .....	32
4.8 Reunião dos OLA’s e RAD’s .....	34
4.9 Parcerias.....	34
5. Dificuldades sentidas durante o processo de estágio .....	35
6. Conclusão e perspetivas para o futuro.....	37
7. Referências.....	40
8. Anexos .....	42

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Órgãos Sociais do CFB .....	20
Tabela 2 - Ranking dos clubes portugueses com mais seguidores .....	30



## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Operativo CFB_SAD em 2016/17 .....	22
Figura 2 - Campanha das camisolas oficiais época 2016/17 .....	31

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CFB – Clube de Futebol “Os Belenenses”

LPFP- Liga Portuguesa de Futebol Profissional

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

## 1. Introdução

Este relatório é referente ao estágio curricular a efetuar no 4º semestre do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, tendo como datas oficiais os meses de Fevereiro até Maio, mas que, no meu caso houve a possibilidade de adiantar a duração, tendo começado prontamente no mês de Outubro de 2016.

O projeto de estágio foi proposto ao Clube de Futebol “Os Belenenses” – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD e juntamente, ao Departamento de Gestão de Desporto da FMH, tendo sido aceite por ambos, sendo desta forma orientado pelo Professor Doutor Carlos Colaço do Departamento de Gestão de Desporto da FMH e o pelo Doutor Nuno Almeida, Diretor-geral da SAD “Os Belenenses”.

No mundo contemporâneo do desporto, é perceptível que cada vez mais modalidades são hoje vistas e geridas como um negócio, com o principal objetivo de satisfazer as necessidades de quem as acompanha.

No entanto, o contexto desportivo profissional, nem sempre foi visto dessa forma, com a incorporação de várias outras áreas no desporto (gestão, psicologia, etc.), principalmente no futebol, as organizações tiveram que se adaptar às diferentes realidades e como tal, a nível estrutural, foram necessárias ocorrerem algumas mudanças para poderem corresponder às necessidades dos atletas, treinadores, associados, etc.

Como tal, este processo de constantes mutações organizacionais e estruturais, fizeram com que surgissem novas funções nas diferentes áreas de intervenção que compõem uma estrutura de um clube de futebol profissional e, onde a gestão desportiva e o papel do gestor, se assumem como peça fundamental para o sucesso da organização.

No caso do futebol, uma vez que este se constitui como o desporto “rei”, o que movimenta mais massas e dos que envolve volumes de dinheiro mais elevados, assistiu-se a uma reestruturação da organização desportiva, a partir do momento que esta competisse num nível em que os seus recursos humanos eram considerados

profissionalizados, formando-se as SAD ou SDUQ, como modelos de gestão a aplicar para um melhor controlo financeiro dos clubes.

Desta forma, o principal objetivo deste estudo foi compreender como se compõem e como se processa o trabalho num clube de futebol profissional que milita na 1ª Liga Portuguesa e também, como se interrelaciona com a Gestão Desportiva no seu quotidiano.

### **1.1 Caracterização geral do estágio**

A minha decisão de realizar o estágio nesta organização desportiva, teve em vista os meus objetivos pessoais e profissionais, uma vez que pretendo seguir por esta vertente de gestão num clube desportivo e, neste desporto em particular, uma vez que para além de ex-praticante, sou também adepto e treinador, pelo que a obtenção de mais conhecimento e a perceção mais próxima da realidade e do dia-a-dia dum clube de futebol profissional que se insere no principal escalão do futebol português, me pareceu uma excelente oportunidade de estágio, para alargar o meu conhecimento na área, aliando esse conhecimento, ao adquirido ao longo da minha aprendizagem pela via académica.

A escolha pelo Clube de Futebol “Os Belenenses” – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD deve-se ao facto de ser um clube de grande dimensão e história no futebol português, aliado à excelente localização (próximo da instituição de ensino), apesar da conjuntura diretiva/institucional que atravessa, por ter uma grande estima pelo clube e por fim, pela abertura da instituição, pela pessoa do Dr. Nuno Almeida, em me receber, ensinar e por ter a oportunidade de demonstrar todos os conhecimentos que fui adquirindo ao longo da minha vivência no futebol.

### **1.2 Objetivos do Estágio**

Os propósitos do estágio foram previamente definidos, após a primeira reunião entre o estagiário e o Dr. Nuno Almeida, bem como, apresentados ao Prof. Carlos Colaço e prontamente validados. Para o autor, era essencial atingir os objetivos, tais como:

1. Entender o funcionamento de uma estrutura organizacional de um clube de futebol profissional e a sua interligação na execução das tarefas;
2. Perceber o que envolve a organização dos jogos de futebol profissional;
3. Entender o que envolve as Relações Institucionais dos clubes portugueses;
4. Conhecer o Departamento de Marketing e Comunicação;
5. Participar e detetar possíveis alterações na dinâmica dos procedimentos dos jogos realizados pelo CFB em casa.

### **1.3 Descrição da estrutura do Relatório de Estágio**

No âmbito da Unidade Curricular de Estágio Profissional, a realizar no 2º Semestre do 2º ano de Mestrado em Gestão de Desporto frequentado na Faculdade de Motricidade Humana, foi-me solicitado que realizasse um Relatório de Estágio Profissional.

Este está organizado em cinco capítulos/pontos essenciais:

- Capítulo I – Enquadramento da prática profissional, onde é explicado o contexto onde se insere a organização e que modelo de gestão está sujeita;
- Capítulo II – Realização da prática profissional, que se refere ao enquadramento da organização na sociedade, também é relatada parte da sua história, as suas características, como está organizada a sua estrutura e o seu “*Modus Operandi*”;
- Capítulo III – Atividades realizadas, onde é relatado os factos vivenciados, as tarefas realizadas e o modelo de funcionamento que ocorre na organização;
- Capítulo IV – Dificuldades sentidas durante o estágio, claro está, onde é explícito a complexidade desta indústria do futebol e neste caso particular, os problemas que impedem a organização de progredir;

- Capítulo V - Conclusão e perspectivas para o futuro, em que é feita uma reflexão crítica sobre todo o processo de estágio, as limitações na realização do Relatório de Estágio e, após algum conhecimento do método de trabalho da organização, é dada a sugestão de algumas ideias que poderão melhorar o funcionamento da mesma.

#### **1.4 Finalidade e processo de realização do relatório**

Estando este estágio inserido no plano curricular do Mestrado em Gestão de Desporto e, considerando, que esta área específica do desporto incide num contexto mais organizativo e de planeamento, fugindo um pouco à prática desportiva propriamente dita, tive como principais objetivos fazer parte de uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD) porque esta faz parte dessa mesma conjuntura que a realização deste estágio por parte da Faculdade de Motricidade Humana (FMH) pretende abranger.

Deste modo, o processo que levou à realização foi algo demoroso pelo que foi necessário recolher toda a informação adquirida ao longo destes meses, bem como, desmistificar qual a pertinente para apresentar e que realmente convém reter após esta experiência.

Por sua vez, tomei a iniciativa de contactar a instituição, que prontamente se demonstrou disponível para me permitirem a realização deste estágio nesta organização desportiva, como tal, procurei aplicar os meus conhecimentos adquiridos ao longo de todos estes anos de estudo na área, bem como, conservar o conhecimento que me foi ensinado e entender melhor como é que a estrutura de um clube profissional de futebol que compete na principal liga de futebol em Portugal funciona e como se corelacionam os diferentes departamentos.

O meu trabalho dividiu-se em diferentes áreas, comecei exclusivamente mais ligado à organização dos jogos em casa, posteriormente, envolvi-me com às áreas de bilhética, Scouting e Merchandising (Loja da SAD).

Sendo que tanto a minha formação académica, bem como a formação que adquiri através de outros meios, me dá suporte e conhecimento, aliado ao conhecimento que tenho sobre o desporto em si, por ter sido praticante e treinador, para desempenhar todas estas tarefas.

Em suma, o conteúdo deste relatório irá focar-se essencialmente sobre as análises e conclusões que retirei destas mesmas funções desempenhadas, mas também, em certas áreas onde se poderá intervir para se obter ainda melhores resultados, tendo em conta o grande crescimento que o futebol profissional obteve aquando da chegada desta SAD por inúmeros fatores, que pude constatar.

## **2. Enquadramento da prática profissional**

### **2.1 A Cultura da Organização**

Aquando da realização do estágio numa organização, é importante descodificar o real sentido da palavra “organização” e de que forma se aplica, no caso do desporto.

Entende-se por uma organização desportiva, como um conjunto de princípios que governam a atividade de um “clube ou qualquer outro organismo desportivo”. A vida das organizações deve ser gerida pela sustentação duma homeostasia organizacional, quer dizer, através duma gestão parcimoniosa e inteligente dos equilíbrios e desequilíbrios, que têm a ver com os processos de tomada de decisão conducentes à afetação de recursos que são escassos, tendo em atenção aquilo a que se designa por desenvolvimento sustentado (Pires, 2007).

Verificou-se isso mesmo durante o meu período de estágio, para além de estar bem definido a quem reportar os acontecimentos, estava também bem claro, a quem estavam destinadas as atividades a realizar, pelo que houve um equilíbrio entre quem

geria os recursos humanos e entre os próprios recursos humanos (sendo que a estrutura não é sequer equiparada aos “grandes” clubes do nosso país), havendo um clima de constante apoio entre todos os intervenientes, principalmente, nos dias dos eventos, ou seja, na realização dos jogos do CF “Os Belenenses”, em casa.

## **2.2 Nascimento das Sociedades Desportivas**

Importa clarificar que estando inserido na estrutura dum clube de futebol que disputa competições desportivas de carácter profissional, este, está sujeito, para poder participar nesses quadros competitivos, a certas normas onde terá, obrigatoriamente, que assumir uma forma de gestão de acordo com o exigido pelas entidades que regulam as competições onde a organização desportiva se insere.

De acordo com Solar (2009), a profissionalização desportiva atingiu patamares tão altos e tão exigentes, que os clubes desportivos tradicionais foram forçados a adaptarem-se e a evoluírem as suas estruturas e as suas orgânicas. Foi através destes que surgiram as sociedades anónimas desportivas e os clubes em regime especial de gestão.

Por sua vez, Maças (2006), afirmou que as Sociedades Anónimas Desportivas surgiram, desta forma, para profissionalizar e rentabilizar o espetáculo desportivo mas sobretudo para marcar um momento de viragem na gestão dos clubes profissionais de futebol, alicerçada na transparência, rigor e gestão profissional destas organizações desportivas.

Consultada a LBAFD, verificamos que na Seção III – Clubes e Sociedades Desportivas, no artigo 26º:

“1. São clubes desportivos as pessoas coletivas de direito provado constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.



2. Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adotarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.”.

E ainda, segundo o Decreto-Lei nº. 10/2013, de 25 de Janeiro:

“Entende-se por sociedade desportiva a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto”.

Isto é, para que as entidades desportivas de natureza associativa, ou aquelas que pretendam constituir uma sociedade desportiva, possam participar nos campeonatos profissionais terão que optar entre a constituição de uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou de uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ, Lda.).

## **2.2 Relações entre SAD's e órgãos que regem o futebol profissional em Portugal**

Tal como indica, o Regulamento das Competições redigido pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, que no seu artigo 9.º, refere o contexto legal a que o clube terá que se submeter:

“1. Os clubes participantes na Liga NOS e na LEDMAN LigaPro devem constituir-se, nos termos da lei, sob a forma de sociedade desportiva.”

No caso, do CF “Os Belenenses” a opção recaiu pela composição de uma Sociedade Anónima Desportiva, que vigora desde Novembro de 1999, isto depreende que a organização desportiva, que adotou este modelo de gestão, dividiu o seu capital social

em ações e terá que ser submetida a algumas especificidades que a sua atividade desportiva assim o exige.

Existem também diferentes tipos de obrigações para se constituir uma SAD, inclusive se participarem em competições não profissionais. Caso participem na 2ª Liga, o valor do capital social das sociedades que participem na competição não poderá ser inferior a € 200.000 ou € 50.000 consoante adotem o tipo de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas.

No caso do CFB, clube que participa na 1ª Liga, Liga NOS, o valor mínimo exigido varia entre os € 1.000.000 ou € 250.000, consoante o modelo de gestão adotado.

Com a constituição destes regimes de gestão, foi mais fácil de controlar a atividade financeira das organizações desportivas, pois para além de estas terem que corresponder a um conjunto de pressupostos financeiros para poderem participar nas competições, também estão em constante contacto com o departamento financeiro das instituições desportivas (LPFP e FPF) que acompanham todas as contas dos clubes, de forma decorrente, como me foi possível observar *in loco*.

Como se sabe o futebol em Portugal é gerido pela Federação Portuguesa de Futebol, órgão máximo responsável pela modalidade no país.

No entanto, os clubes para participarem nas competições profissionais terão que se reger pelos Estatutos e Regulamentos da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP), uma associação de direito privado. À LPFP compete a organização do futebol profissional em Portugal, esta organiza três competições: a Primeira Liga, a Segunda Liga e a Taça da Liga.

### **3. Realização da prática profissional**

#### **3.1 História do Clube de Futebol “Os Belenenses”**

A oportunidade de estágio numa organização desportiva que compete em competições de carácter profissional, foi desde logo um desafio aliciante para alargar os meus conhecimentos e, tentar de alguma forma, dar o meu contributo ao clube.

Primeiramente, foi fundamental conhecer melhor a história da instituição, tanto o clube, como a SAD, uma vez que neste clube a divisão é mais acentuada e revelou-se como um fator problemático como à *posteriori* irei explicar.

O Clube de Futebol “Os Belenenses” foi fundado a 23 de Setembro de 1919, com a sua sede em Lisboa, mais concretamente na freguesia de Belém. É um dos clubes históricos a nível não só do futebol, como de todo o desporto nacional, com conquistas em todas as modalidades, o que levou o clube a ser, a par dos três grandes, um dos mais titulados a nível interno e dos mais conhecidos a nível internacional.

Relativamente à modalidade que tive participação direta, o futebol, o Belenenses é um dos apenas cinco clubes campeões em Portugal, conta com 1 Campeonato Nacional, 3 Campeonatos de Portugal e 3 Taças de Portugal, alcançando o auge com a conquista do Campeonato Nacional na época 1945/46.

Até ao ano 1933, o CFB era o clube mais titulado no futebol, aquando da realização do extinto Campeonato de Portugal, com 3 troféus, os mesmos que o Futebol Clube do Porto, sendo também o clube que contava com mais jogadores presentes na Seleção Nacional.

Durante muitos anos, o clube competiu diretamente com os denominados “três grandes”, sendo mesmo considerado o “quarto grande”, estatuto que se perdeu ao longo

do tempo devido a gestões ruinosas e resultados desportivos abaixo dos alcançados no passado.

### 3.2 Características da Organização

Neste momento, o Clube de Futebol “Os Belenenses” apresenta uma estrutura diretiva eleita no ano de 2014 e com novas eleições marcadas para Junho de 2017, em que os órgãos sociais do clube são constituídos pela Mesa da Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal e Disciplinar:

Tabela 1 - Órgãos Sociais do CFB

ORGÃOS SOCIAIS CFB		
Mesa da Assembleia Geral	Presidente	Pedro Pestana Bastos
	Vice-Presidente	José António Videira
Direção	Presidente	Patrick Morais de Carvalho
	Vice-Presidente	Paulo Peters
	Vice-Presidente	Óscar Machado Rodrigues
	Vice-Presidente	Pedro Mascarenhas Santos
	Vice-Presidente	Telmo Alves de Carvalho
	Vice-Presidente	Vítor Correia
	Vice-Presidente	Pedro Lourenço
Conselho Fiscal e Disciplinar	Presidente	João Morão

**Fonte:** [www.osbelenenses.com](http://www.osbelenenses.com)

Para além da modalidade que trabalhei diretamente, o clube apresenta-se atualmente com nove modalidades, sendo que também se inclui o Futebol, na vertente da formação, que é assegurado exclusivamente pelo clube e não pela SAD. Para além deste, existe a equipa de Andebol, Atletismo, Basquetebol, Futsal, Natação, Rugby, Triatlo e Voleibol, desportos em que o clube apresenta resultados desportivos muito positivos ao longo destes 98 anos de história.

No que ao clube e diretamente ao futebol diz respeito, à pouco mais de 5 anos, tanto a SAD como o clube atravessaram um dos períodos mais conturbados da história do CF “Os Belenenses”, uma vez que não apresentavam nem resultados desportivos (competiam na 2ª Liga Portuguesa), nem resultados financeiros positivos (apresentaram um elevado número de dívidas a terceiros), o que colocou o clube numa posição delicada.

Dessa forma, o clube foi obrigado a vender a SAD a um investidor (panorama atual do futebol português e mundial, em que muitos clubes vivem num sistema de gestão do futebol profissional entregue a investidores externos ao clube), para que este pudesse tomar as rédeas do futebol profissional e, obviamente, das dívidas por esta modalidade apresentadas. E os resultados foram quase que imediatos, após 4 anos, o clube reergueu-se, voltou ao principal escalão do futebol português, competiu recentemente nas competições europeias e consegue, hoje, solidificar o seu lugar na 1ª Liga, ano após ano.

### 3.3 Organograma da SAD

A nível de estruturação, o clube nestes últimos 4 anos, tem-se esforçado para se poder desenvolver a nível dos recursos humanos, de forma a poder alcançar resultados desportivos ainda mais positivos e para que possa recuperar o estatuto outrora alcançado no panorama do futebol nacional. Tem sofrido, ao longo dos anos algumas alterações nos seus desenhos orgânicos, no sentido de conseguir, tal como outros clubes, profissionalizar cada vez mais a sua estrutura.

O modelo operativo da CF “Os Belenenses” SAD, é composto pela seguinte estrutura:

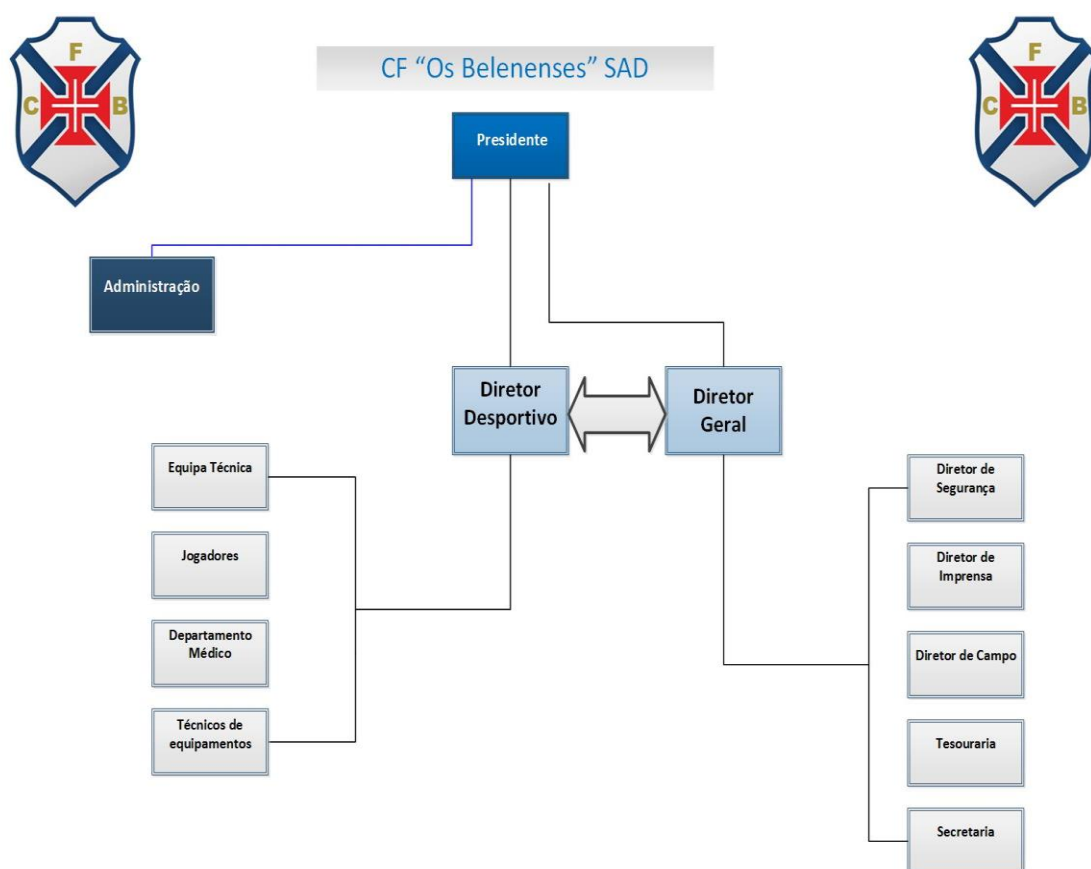


Figura 1 - Modelo Operativo CFB\_SAD em 2016/17

Neste organograma, conseguimos identificar facilmente os principais pontos de controlo de toda a estrutura. No topo da hierarquia, observamos, que tanto o Presidente como restante Conselho de Administração da SAD, são o ponto correspondente ao centro de decisões e liderança de toda a estrutura.

Também é possível entender o poder do Diretor Geral, que para além de elo de ligação à administração, gere e delega todas as funções à estrutura extrafutebol, indispensável para o bom funcionamento da SAD. Por sua vez, pelo Diretor Desportivo, terá que passar toda a organização a nível do trabalho de campo, bem como toda e qualquer informação sobre o dia-a-dia da equipa de futebol profissional, que, posteriormente irá transmitir ao Diretor Geral, estando em constante comunicação.

### **3.4 As Instalações**

No amplo complexo desportivo do Restelo e apesar, de vários campos de futebol, pese embora sejam constituídos de relvado sintético, a equipa de futebol profissional dispõe de apenas um campo de futebol e, aquando algum impedimento, vê-se obrigada a deslocar do seu recinto para efetuar o seu treino no Estádio Nacional, no Complexo Desportivo do Jamor.

#### **3.4.1 Estádio do Restelo**

O Estádio do Restelo, inaugurado a 23 de Setembro de 1956, está localizado numa zona nobre da cidade de Lisboa - a freguesia de Santa Maria de Belém. Construído num local onde antes era uma pedreira, numa encosta de onde é possível ver o rio Tejo.

Tem a capacidade atualmente para 18.000 espectadores, o estádio foi palco na última década de alguns eventos musicais.

Dispõe de boas condições para os seus atletas e de todas as condições para a boa prática da sua profissão.

Atualmente, a LPFP, decidiu iniciar um processo de certificação dos estádios, com o intuito de valorizar as infraestruturas dos clubes profissionais portugueses, remeteu então às sociedades desportivas gerentes, placas com a indicação do nível e categoria correspondente a cada estádio, sendo que o Estádio do Restelo, se enquadra na categoria “Silver”, terceira mais elevada (1ª “Premium”; 2ª “Gold” e 3ª “Silver”), o que faz repensar relativamente à funcionalidade do estádio na atualidade.

## **4. Atividades realizadas**

Irei neste ponto proceder à descrição da prática profissional desenvolvida, este que foi o culminar de ano e meio de estudos no âmbito do mestrado. É com esta experiência, que somos confrontados com o que realmente acontece nas organizações desportivas e que problemas estas instituições apresentam no seu dia-a-dia.

Neste caso concreto, tendo como parte fundamental do trabalho desempenhado na organização desportiva, a questão da organização do jogo, o principal foco recaiu sobre este mesmo ponto, no entanto, no dia-a-dia, inúmeras tarefas eram desenvolvidas.

### **4.1 Dia de “jogo”**

Umas das tarefas efetuadas com maior relevo, prendia-se pela ações realizadas em dia de jogo em casa, ou seja, na organização do jogo, era de extrema importância que os encontros se realizassem sem problemas e que os espetadores tivessem todas as condições para desfrutarem do espetáculo desportivo.

Desta forma, foi importante perceber o que envolvia realmente este processo e toda a sua complexidade, também que condições eram exigidas para a realização do evento desportivo. Era necessário para cada jogo disputado no Estádio do Restelo:

- Garantir o policiamento da partida, juntamente com as outras forças de segurança exigidas no recinto desportivo. Para tal, era necessário acontecer uma reunião periódica na semana que antecede o encontro com um membro da Polícia de Segurança Pública, Diretor de Segurança e Diretor da empresa de segurança privada que foi contratada pelo



clube e que no dia de jogo irão colaborar para o normal funcionamento das entradas no recinto e respetiva segurança dos espectadores;

- Assegurar a presença dos responsáveis de saúde e de uma ambulância;
- Definir as condições de bilhética para o jogo a realizar (desde preço dos bilhetes dos associados e dos não associados);
- Certificar que todos os adeptos que adquiriram o lugar de “Bluecard” se sentam nos respetivos lugares anuais comprados;
- Delimitar os lugares de parque para os responsáveis que têm direito (desde agentes desportivos, jornalistas, jogadores, familiares de jogadores, Staff, etc.);
- Assegurar aos seus convidados do camarote presidencial e aos membros *Corporate*, os seus lugares de camarote, juntamente com todos os serviços subjacentes;
- Confirmar que todos os membros da imprensa escrita, de conteúdos vídeo ou fotográficos dispõem das condições para executar o seu trabalho de cobrir o evento;
- Atribuir a cada membro de outro clube que venha observar o jogo em causa um lugar na bancada, bem como, disponibilizar-lhe a ficha de jogo;
- Por fim, mas não menos importante, comunicar com os membros representantes do clube adversário com a devida antecedência, este contacto é muito importante, uma vez que é crucial entender por quantas pessoas se farão representar o clube institucionalmente na Tribuna de Honra, ter a perceção de quantos adeptos se irão deslocar ao Estádio e se necessitam de requisitar toda a quantidade de bilhetes a que têm direito, quantos lugares de parque terão de ser disponibilizados, etc. Todos estes pontos se assumem como essenciais para que as relações institucionais entre clubes se mantenham estáveis e num ambiente de cooperação mútua.

Como é passível de verificar, todos estes pontos estão interligados e são cruciais para a realização do encontro sem problemas. Apesar de não ser o responsável por todas estas tarefas, para além do observado foi muito importante entender tudo o que envolve a realização de um jogo de futebol profissional na 1ª Liga e para uma melhor perceção deste aspeto, esta experiência foi tudo o que poderia desejar.

Para além da minha principal função, de controlar as entradas dos elementos de imprensa escrita que faziam a cobertura do jogo, era necessário controlar também as entradas dos espetadores correspondentes aos bilhetes de camarote, bem como, dos responsáveis de clubes que irão efetuar a observação e ainda, dos restantes espetadores, uma vez que a entrada na maior parte dos jogos, se fez pelo mesmo acesso, na bancada Superior Nascente.

Este processo de controlar e encaminhar quem entra no estádio é feito da seguinte forma:

Ao nível das creditações, tanto de imprensa como de *scouting* o processo é realizado através de um pedido de *e-mail* com os respetivos pedidos de creditações, onde estarão designados os responsáveis das entidades que pretendem acompanhar o jogo.

Por sua vez, cabe depois ao clube organizador do jogo a decisão de aceitar ou não a sua presença. Geralmente não existem quaisquer tipos de entrave levantados pela estrutura nesse aspeto.

É feita então uma listagem com os nomes dos *media* (todo o tipo de imprensa) e outra com os nomes dos elementos de *scouting*, bem como, colocando as respetivas creditações numa bilheteira exclusiva, onde estes terão que apresentar a sua identificação para se proceder à recolha das mesmas.

Deslocam-se então para a porta 12 do estádio, localizada na bancada Superior Nascente, onde se procede à verificação e à veracidade das creditações, após esse processo de confirmação, os *media* são colocados na Tribuna de Imprensa, localizada no Sector 20 do Estádio, exclusivamente para uso da imprensa escrita e rádio.

Caso o jogo seja tido numa transmissão em direto, realizada no Estádio do Restelo apenas pela Sporttv que detém a exclusividade, estes procedem às filmagens no lado Poente. Sendo que os restantes canais televisivos, apenas detém o direito de recolher imagens num dos camarotes Nascentes selecionados (por norma o camarote 29).

No caso dos *scout's*, estes têm direito a convites para a central nascente após o levantamento dos mesmos junto da bilheteira e é-lhes fornecida uma ficha de jogo.

Por fim, na organização dos jogos terá que se considerar a relação com a equipa adversária, isto porque, para além do que é institucionalmente obrigatório atribuir, por vezes, os clubes requerem mais convites ou até a possibilidade de filmar o jogo ou, inclusivamente, questionam a possibilidade de lhes serem assegurados mais lugares de camarote.

Desta forma, dependendo de jogo para jogo e dependendo das relações que se tem com o adversário que se irá defrontar, ocorre uma decisão interna sobre a aprovação ou não dos pedidos.

Em caso de algum acontecimento estranho, durante as horas decorrentes da partida, teria então que reportar ao Diretor de Campo e/ou Diretor de Segurança sobre quaisquer ocorrências, para que haja uma rápida resolução.

#### **4.2 Media Office**

Uma vez que a comunicação dos clubes para o exterior tem que ser eficaz e atenciosa perante os seus seguidores, incumbiu-me a tarefa de gerir a plataforma de *e-mail* da CFB-SAD – [mediaoffice@osbelenensessad.com](mailto:mediaoffice@osbelenensessad.com). Todos os conteúdos de interesse, teriam que ser reportados e reencaminhados para o Diretor Geral, Recursos Humanos, Departamento de Comunicação, Diretor Desportivo, bem como, Departamento de Marketing.

Diariamente, eram recebidos dezenas de *e-mails*, desde Currículos, a agentes com jogadores por colocar, a pedidos de apoios, e também, pedidos de compras de camisolas.

Este número de *e-mails* aumentava aquando da realização dos jogos em casa, pelo que as entidades que pretendiam fazer cobertura do jogo teriam, obrigatoriamente, que enviar um pedido formal e identificar os jornalistas que iriam representar as respetivas empresas. Procedia-se então execução das credencias e listagens para que o clube pudesse controlar sempre a quem daria acesso ao recinto desportivo. Também outros clubes que quisessem fazer-se representar no dia do jogo, teriam que realizar os mesmos procedimentos (em anexo serão apresentados exemplares).

### **4.3 Aproximação das Escolas à Equipa de Futebol**

Outra tarefa desenvolvida prendeu-se pela tentativa de captar mais jovens ao Estádio do Restelo.

Com o grande objetivo, claro está, de atrair mais espectadores ao estádio, pretendia-se também que a equipa sentisse mais apoio dos adeptos e, que a presença assídua nos jogos da equipa de futebol levasse estes mesmos jovens a interiorizarem a mística do clube e tornando-se talvez, sócios efetivos do CFB e quiçá, praticantes das diferentes modalidades do clube.

Para colocar em prática esta ideia, foram equacionados as escolas mais próximas e onde fosse acessível aos estudantes deslocarem-se ao estádio sem terem que percorrer uma grande distância.

Foram então selecionadas 5 escolas:

- Escola Secundária do Restelo;
- Escola Secundária Marquês de Pombal;
- Escola Secundária de Miraflares;
- Escola Secundária Professor José Augusto Lucas;
- Escola Secundária Amélia Rey Colaço.

Este projeto, depreendia que fossem distribuídos através de um contacto na associação de estudantes em cada escola de cerca de 25 bilhetes distribuídos pelos mesmos. Durou cerca de 10 jogos em casa esta ação (Rio Ave; V. Setúbal; CD Tondela; V. Guimarães; GD Chaves; SC Braga; CD Feirense; Estoril Praia; Paços de Ferreira e Moreirense).

#### **4.4 Acompanhamento da Gestão de Conteúdos Multimédia**

Durante o período de estágio, foi possível acompanhar o trabalho do Departamento de Comunicação do CF “Os Belenenses” SAD e suas ações.

No caso concreto das organizações desportivas, a comunicação feita pelos clubes assume cada vez mais protagonismo, sendo que a informação que é transmitida para o exterior, é considerada decisiva no contexto do futebol português na atualidade, como é possível observar em todos os jornais desportivos e também, alguns canais televisivos com conteúdos relacionados com o desporto.

O impacto da mensagem passada para os recetores, assume assim uma importância muito grande na realidade das organizações, porque caracteriza não só a imagem e a gestão da organização, como também, determina o modo como o público adere ao desporto.

Não só pelo rápido acesso à informação, as redes sociais são o veículo mais utilizado em busca de informação, dados, estatísticas, etc. Também informações sobre os treinadores, jogadores e eventos, que no passado demoravam semanas a encontrar, hoje encontram-se em segundos.

A comunicação era feita essencialmente através de conteúdos colocados nas plataformas *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*.

É fácil portanto perceber, o porquê da importância dada a este departamento, uma vez que o CF “Os Belenenses” se afigura como um dos principais clubes portugueses no *Facebook*, sendo o 9º clube com mais seguidores (cerca de 90.000), num estudo realizado pela *Finance Football* relativamente ao *ranking* em Portugal de seguidores dos clubes profissionais na plataforma.

Tabela 2 - Ranking dos clubes portugueses com mais seguidores



Fonte: Finance Football

Os conteúdos colocados estavam relacionados com a informação sobre o dia-a-dia da equipa de futebol profissional, entrevistas semanais com jogadores, entrevistas a treinadores, comunicados oficiais do Conselho de Administração, homenagens, divulgação dos parceiros, informação sobre as transferências do clube, boletim clínico, informação sobre horários e bilhética, etc.

Nesta área específica, não me foi possível trabalhar concretamente, pese embora nos jogos realizados em casa fosse da minha competência receber os jornalistas, encaminhá-los para Tribuna de Imprensa e, sempre que possível ajudá-los em algumas questões.

No entanto, foi possível observar a importância que a estrutura colocava na sua comunicação, no entanto, uma das dificuldades sentidas e que mais tarde irei reforçar, uma vez que a relação Clube/SAD, não é fácil e esse é um assunto público, o impacto que

a comunicação da SAD pretendia obter por parte dos seus recetores, maior parte das vezes não era bem recebida, pelo que a divisão de opiniões e episódios ocorridos durante a época desportiva demonstraram isso mesmo.

#### 4.5 Merchandising

Uma das áreas que tive intervenção direta foi na venda de camisolas oficiais do clube. Uma vez que foi criada uma pequena seção nas instalações da SAD, com o intuito da venda de camisolas oficiais da época 2016/17 o que se revelou como um aumento da receita, pois a procura foi bastante acentuada, inclusivamente, com algumas campanhas onde as vendas atingiram meia centena de unidades numa semana, algo bastante positivo para a realidade do clube, sem menosprezar a sua grandeza e correspondente massa adepta.

No entanto, não irei apresentar valores concretos, pois não foi possível obter tal informação. Aqui fica um exemplo de uma campanha efetuada, sendo que cada camisola apresentava o valor de 61,5 € para não sócios, 50 € para sócios e 36 € destinados apenas para “Bluecards” (sócios com lugar anual respetivo à época 2016/17), com um acréscimo de 5 € por cada personalização pedida.



Figura 2 - Campanha das camisolas oficiais época 2016/17

#### **4.6 Bilhética**

Outra ação que se revelou importante, foi a realização de todos os bilhetes para os encontros da Liga NOS 2016/17, a partir do jogo realizado em casa contra o V. Setúbal.

Existindo ao dispor do clube um instrumento capaz de imprimir todos os bilhetes necessários para os encontros a disputar em casa da 1ª Liga Portuguesa, foi-me delegada a função de os redigir.

A cada jogo as quantidades impressas poderiam variar, de acordo com o número de espectadores previstos (com base na afluência a esses mesmo jogos na última temporada). No entanto, era seguro de que teriam que ser impressos bilhetes, sempre na mesma quantidade, para os *Sponsors* da Liga NOS e tudo ficaria registado numa folha de Excel a entregar ao Diretor Geral, no final de cada encontro disputado no Estádio do Restelo (ver em anexo).

Também nesta área foi possível ter alguma influência relativamente ao preço dos ingressos para os jogos, após algumas conversas com o Diretor Geral e restante estrutura, foi possível baixar o preço dos bilhetes de 7,5 € para 2,5 €, isto para os associados do clube. Também os não associados, beneficiaram com esta alteração na política de preço, sendo que em média pagavam cerca de 20/25 € por jogo dependendo da zona onde viam a partida, para passarem a pagar entre 12 ou 15 € por pessoa, o que no longo prazo se revelou positivo para se alcançar o aumento do número de espectadores no estádio.

#### **4.7 Departamento de *Scouting***

“Observar possibilita uma perceção, mas é algo que gera uma expectativa, formula dúvidas e proporciona respostas” (Sarmento, 2004).

Como se tem falado bastante ultimamente no mundo do futebol, os departamentos de observação e *Scouting* têm-se assumido como peça chave para o sucesso desportivo e como tal, para além de estar em constante ligação com a estrutura e, subsequentemente, com o treinador principal, é uma necessidade a que os clubes de futebol profissional têm que saber corresponder.



Desta forma, foi-me sondado pela estrutura do CF “Os Belenenses” SAD, da oportunidade de se desenvolver um Departamento de Scouting forte, assente em instruções específicas e perfis de jogadores bem definidos e à imagem do clube. Segundo Mendes (2016), na área desportiva podemos enquadrar a observação, em duas áreas distintas, individual (a jogadores) ou coletiva (observação feita a adversários ou à própria equipa).

Por sua vez, a estrutura pretendia fortalecer a sua posição no mercado (preferencialmente português), com uma política de observar jogadores jovens a atuar no nosso país nos escalões competitivos inferiores à Liga NOS, com características específicas, tais como: jogadores sub-25 anos, com potencial, que se pudessem desenvolver e valorizar no clube, atualmente a disputarem a Liga *Ledman LigaPro* e o Campeonato de Portugal *Prio*. O objetivo principal do projeto era que o clube tivesse uma rede alargada de conhecimento de jogadores que estivessem a despontar nos escalões inferiores do futebol nacional, começando desde já na ponta final da época 2016/17 e implementada devidamente na época seguinte.

A informação seria entregue ao Diretor Desportivo e, posteriormente, passada para o Treinador e respetiva equipa técnica.

Após a mudança de treinador, ocorrida em meados de Abril, o projeto ficou sem efeito até porque, como é veiculado pela Imprensa atual, a estrutura sofrerá algumas alterações para a época 2017/18 que, como é normal, afetaram o desenrolar do trabalho que havia sido posto em prática.

Outra ação desenvolvida nesta vertente, foi o registo de clubes adversários que durante todos os jogos disputados no Estádio do Restelo, tinham requerido ingressos para os jogos com o fim de observarem o jogo/jogadores/dinâmicas das equipas. Este controlo deve-se essencialmente, ao controlo que a estrutura pretende ter sobre as observações feitas pelos seus adversários, não só pelo trabalho de campo mas também pelas perspetivas de negócio.

#### **4.8 Reunião dos OLA's e RAD's**

A ação que irei expor está relacionado com um dos termos dispostos no artigo 35º e 35º A, do Regulamento de Licenciamento de Clubes (ver em anexo), que pretende que cada clube nomeie uma Oficial de Ligação aos Adeptos (OLA) e um Responsável pela Acessibilidade para Deficientes (RAD). Apesar de não ter sido nomeado oficialmente, fui um dos responsáveis que se deslocou à Cidade do Futebol em representação do CF “Os Belenenses”, ocorrida no dia 27 de Março.

Reunião esta que serviu para a que os dirigentes da FPF pudessem acompanhar e tentar resolver alguns dos conflitos ocorridos entre clubes, principalmente ao nível das deslocações de adeptos aos recintos dos restantes clubes, também ao nível da bilhética onde estes agentes desportivos contactam os seus parceiros para que se possa realizar a chamada “permuta de bilhetes” e se possa chegar a um acordo sobre a quantidade e preço de venda dos ingressos aos adeptos afetos ao clube visitante.

#### **4.9 Parcerias**

Nesta vertente das parcerias com *Sponsors*, posso referir que não tive uma relação direta na negociação com patrocinadores ou com qualquer tipo de parceiros, sendo que essa função era desempenhada pela pessoa responsável pelos Recursos Humanos que reportava diretamente ao Diretor Geral. No entanto, foi-me solicitado juntamente com o responsável pela Gestão de Conteúdos Multimédia, a realização de uma apresentação em formato *PowerPoint*, onde fosse possível demonstrar todas as condições e acessibilidades que o clube dispunha para todos aqueles que pretendessem associar à marca CF “Os Belenenses” SAD, principalmente lugares de camarote (ver em anexo).

Em relação aos camarotes existem a possibilidade de ocorrência de três situações, todo o camarote é adquirido para toda a temporada vigente, pretende-se apenas adquirir lugares de camarote ou, o espectador é convidado pelo clube para assistir ao jogo num lugar de camarote.

As condições disponíveis prendiam-se pela apresentação de lugares de camarotes quer na Bancada Poente, como na Bancada Nascente, com o nome de “Belenenses *Corporate*”, havendo a possibilidade de assistir aos jogos da equipa no Restelo, juntamente com um serviço de *catering* e um lugar de estacionamento privativo, encontrando outra forma de aumentar as suas receitas e/ou diminuir as suas despesas, num qualquer produto ou serviço habitualmente utilizado.

## **5. Dificuldades sentidas durante o processo de estágio**

Após a realização do estágio durante um período considerável da época desportiva 2016/17, é possível avaliar e refletir sobre algumas das maiores dificuldades sentidas durante o decurso do semestre.

De acordo com Teles (2012), se o Presidente da Direção do clube e do Conselho de Administração da SAD forem a mesma pessoa, as possibilidades de conflito diminuem drasticamente entre ambas.

No caso do CF “Os Belenenses”, esta frase explica o ponto em que o clube não se encontra, ou seja, não se encontram em sintonia os diferentes Órgãos Sociais que dirigem os destinos deste clube histórico.

Durante todo o estágio, foi possível verificar, tanto junto da estrutura como de vários sócios, que o clube está dividido entre quem gere a SAD e o futebol profissional e quem gere o Clube e o futebol formação. Para além de todos os casos controversos de conhecimento público ocorridos durante a temporada que agora finda, este é um processo que se irá arrastar até que uma das forças caia.

Nada que afetasse o dia-a-dia da organização, mas que em pequenas coisas impedia o desenvolvimento, precisamente por ter que se esperar aprovação ou confirmação para avançar em determinadas situações. Exemplo flagrante dessa instabilidade é o caso dos membros do plantel de Juniores do CFB, não poderem integrar os trabalhos da equipa profissional assim que o Treinador Principal entenda essa

necessidade, caso exposto em alguns jornais desportivos e como tal, difundidos a todos os associados ou simpatizantes.

Outra dificuldade difícil de contornar prende-se pelo facto dos acessos dentro do Estádio do Restelo não serem os mais modernos, não é fácil de controlar as entradas e saídas, nem tão pouco movimentar-nos de um ponto a outro do recinto sendo agentes desportivos.

Por sua vez, foi de louvar os esforços de toda a estrutura organizacional que apesar de poucos recursos humanos fazia o trabalho com brio e empenho, realizado sempre num clima de entreajuda entre todos os colaboradores.

Por fim, o afastamento dos sócios do clube, em grande parte pelas divergências entre Clube e SAD, tornou-se um entrave difícil de ultrapassar para que fosse possível subir consideravelmente o número de espetadores no Restelo, atraindo cada vez mais pessoas e, conseqüentemente, aumentar as receitas provenientes da bilheteira.

## 6. Conclusão e perspetivas para o futuro

Dado por terminado o período de estágio, é possível concluir que esta experiência foi de extrema importância para o desenvolvimento das minhas competências, uma vez que me aproximou da realidade vivida nos clubes e SAD's presentes no futebol português, de que forma se estruturam e como se interligam para desenvolverem o trabalho diário.

Percebe-se também a importância do gestor desportivo nestas estruturas e da colocação de pessoas com formação na área da gestão desportiva para que seja mais fácil os clubes desenvolverem o seu trabalho.

A realização do estágio no CF “Os Belenenses” SAD, deu-me a possibilidade de trabalhar no mundo do futebol, modalidade que pretendo seguir a minha carreira profissional, quer seja na vertente da gestão, quer seja no trabalho de campo, o que me beneficiou por ter o *know-how* sobre algumas das questões com que me deparei aquando da realização do estágio.

Verificou-se “obra feita” por toda a estrutura organizacional, tendo em conta, que num passado recente o clube e a SAD atravessaram uma fase complicada, quer em termos financeiros, quer em termos desportivos. O que me fez também entender o que vai para além “da bola”, todas as pessoas, que quer direta ou indiretamente, contribuem para que todos os atletas e treinadores, desempenhem as suas funções com qualidade e sem terem quaisquer preocupações.

A compreensão de tudo o que implica um clube de futebol profissional competir nas competições profissionais e da importância que os Departamentos Financeiro, Marketing, Recursos Humanos, Jurídico, Secretaria, Tesouraria, etc. apresentam para que estejam reunidas todas as condições, é algo que o “adepto comum” não tem noção. É necessário portanto que todas as estruturas dos clubes de futebol profissional estejam apetrechadas de profissionais competentes nas diversas áreas, caso que se verifica no CF “Os Belenenses” SAD.

Um ponto bastante positivo nesta experiência prende-se exatamente pela “bagagem” absorvida, pela aprendizagem, por ter sido a primeira experiência no “mundo do futebol”, sector pelo qual eu pretendo constituir carreira.

As dificuldades verificadas neste estágio, já foram referidas no ponto anterior, quer no geral da organização, quer a nível do meu trabalho pessoal foram sentidas e transmitidas para que toda a estrutura pudesse evoluir. Infelizmente, não me foi possível inserir em todas as áreas e também não tive a oportunidade de ter uma relação próxima com o trabalho de campo.

Futuramente, penso que era possível melhorar em 3 pontos, que não levariam a um grande investimento e que continuariam a ajudar no desenvolvimento da organização e da estrutura, tais como:

- Apostar num Departamento de Marketing mais desenvolvido, com mais ações de *merchandising*, promover ações de relacionamento entre adeptos e jogadores. Um dos possíveis pontos a melhorar seria a construção de um “*website*”, este projeto nesta época desportiva foi desenvolvido pelo Departamento de Comunicação juntamente com o de Conteúdos Multimédia, no entanto ainda se encontra numa fase embrionária, nesse espaço *online*, seria possível ao adepto acompanhar todas as ações, notícias sobre a equipa, comunicados da Administração, compra de produtos oficiais e de ingressos para os jogos em disputados no Estádio do Restelo, no entanto, também sei da dificuldade de execução deste projeto até por não saber as implicações entre Clube e SAD.

- Também se poderia avançar com uma campanha a realizar num só jogo por época, o chamado “Dia do Adepto”, em que as entradas eram livres para sócios e simpatizantes, tendo sempre controlados o número de espetadores presentes (exigidos pela LPFP) para uma maior aproximação aos jogadores e restante *Staff*.

- Outra ideia era focalizarem-se em expandir a marca “Belenenses”, o número de ingressos vendidos em todos os jogos disputados em casa, bem como ao nível da venda de camisolas oficiais a turistas era elevado, no entanto sem existir qualquer ação de promoção do evento junto deste público, o que leva a crer que uma ação mais forte na

área envolvente e aproveitando toda a sua riqueza ao nível de monumentos que se encontram nas proximidades, poderia ser uma fonte de receita para a SAD.

- Na vertente da estrutura, penso que seria uma mais-valia, todos os elementos se reunirem após a realização dos jogos em casa e discutirem os problemas verificados durante o encontro, assim como, de que forma os resolveram.

Em suma, foi bastante benéfico para mim ter a possibilidade de vivenciar esta experiência, tanto na minha vida profissional como académica, no sentido em que coloquei em prática toda a aprendizagem adquirida ao longo destes anos de estudo.

## 7. Referências

### Lista de Obras/Documentos:

- Andrade, J. (2015). *Relatório de Estágio Profissionalizante no SL Benfica – Benfica LAB – Área de Análise e Observação*. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Motricidade Humana com vista à obtenção do grau de mestre em Treino Desportivo. Lisboa.
- Almeida, C. C. (2011). *O Gestor operacional de Futebol na organização do Grupo FC Porto – Estudo de caso do Team Manager do FC Porto – Futebol, SAD*. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto na área de especialização de Gestão Desportiva. Porto.
- Lourenço, F. (2016). *Práticas de Observação e Análise de Jogo*. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Motricidade Humana com vista à obtenção do grau de mestre em Treino Desportivo. Lisboa.
- Maças, V. (2006). *O Diretor Desportivo nas organizações do futebol em Portugal: Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Dissertação de Doutoramento em Educação Física e Desporto apresentado à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real.
- Mendes, A. (2016). *Scouting – O Futebol (Re)nasce Aqui*. Lisboa. Chiado Editora.
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do Desporto – o jogo de Zeus*. Porto Editora.
- Sarmiento, P. (2004). *“Pedagogia do Desporto e Observação”*. Lisboa: FMH Edições.
- Solar, P. (2009). *Modelos legais e funcionais de organizações desportivas – Estudo de caso do Futebol Clube do Porto*; Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, especialização na área da Gestão Desportiva.



- Teles, R. M. (2012). *A Organização de Eventos Desportivos no Futebol Clube do Porto*. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto na área de especialização de Gestão Desportiva. Porto.

Legislação:

- Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro. (2007). Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da República I Série. Nº 11.

- Decreto-Lei n.º 10/2013. (2013). Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. Diário da República, I Série. Nº 18.

- UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. (2012). Regulamento de licenciamento de clubes para as competições de clubes da UEFA. Época 2015/16.

- Regulamento das Competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Época 2016/17.

Lista de sites:

- Clube de Futebol “Os Belenenses”. (2017). *Website* do CFB. Consultado em 2 de Junho de 2017. Disponível em <http://www.osbelenenses.com/clube/>.

- Ranking dos clubes de futebol profissional com mais fãs nas redes sociais. (2015). *Finance Football*. Consultado em 2 de Junho. 2017. Disponível em <http://financefootball.com/2015/10/12/football-facebook-ranking-portugal-outubro2015>.

# 8. Anexos

## ANEXO 1

### Contrato de Estágio celebrado entre FMH e CF “Os Belenenses” SAD



#### **Estágios em Gestão do Desporto**

*- Ano de 2016 – 2017 -*

#### **Contratualização de Estágio** (ficha)

N.º	Instituições e Representantes Envolvidos	Metodólogo e outros contactos
I	<b>Instituição Receptora (nome e endereço)</b> “Os Belenenses” Sociedade Desportiva Futebol, SAD Estádio do Restelo	
II	<b>Estudante Colocado</b> João Cacela	913 488 220
III	<b>Secção ou cargo-função</b> Departamento de Futebol Profissional	
IV	<b>Orientador Faculdade</b> Carlos Colago	
	<b>Metodólogo Local de Estágio</b> Nuno Almeida	924 059 616

V	<b>Instituição de Acolhimento</b>	<b>Local de Estágio – Departamento ou Secção</b>	“Os Belenenses” SAD – Departamento de Futebol Profissional		
		<b>Objetivos do Estágio</b>	1. Perceção do que envolve a organização de jogos de futebol profissional; 2. Entender o que envolve as Relações Institucionais e para com os Sponsors; 3. Compreender como funciona um Departamento de Marketing e Comunicação;		
		<b>Funções a desempenhar (cargos ou tarefas)</b>	1	Apoio nas Organizações de Jogos	
			2	Relações Institucionais	
			3	Departamento de Comunicação	
		<b>Decorrencia</b>	Início 15/11/2016 Decorrencia oficial 06/02/2016 Conclusão ..... 20/05/2016	Duração Total:	
		<b>Metodologias e Recursos</b>	Espaço físico com uma secretária própria, onde irei seguir atentamente as indicações do orientador e executar as tarefas necessárias.		
	<b>Outras considerações</b>				
VI	<b>Ações e Tarefas previstas</b>	<b>Ações Principais</b>	1. Responsável pelas creditações; Apoio na bilhética; Jogos 2. Interlocutor LPFP; AFL; FPF 3. Diretor de Imprensa Substituto (Apoio ao Diretor de Imprensa)		
		<b>Ações complementares</b>	1. Relação com os parceiros oficiais (Área de Marketing) 2. Pontos de venda (logística; comercialização de merchandising) 3		
		<b>Outras considerações</b>			
VII	<b>Assinaturas</b>	<b>1 - Estagiário</b>			
		<b>2 – Orientador FMH</b>			
		<b>3 – Metodólogo – Local de Estágio</b>			

Nota – Esta ficha não deverá ultrapassar esta página

## ANEXO 2

### Exemplar de Bilhética Moreirense FC

MOREIRENSE	Imp.	Entregues		Cod. Barras		
LIGA NOS		Loja	Vendidos	De:	A:	+
<b>Bilhetes</b>						
Socios	200	200				
Acompanhantes	150	150				
Topo Norte	0					
Inferior Nascente	150	150				
Superior Nascente	100	100				
<b>Vouchers</b>						
NOS	30					
Samsung	20					
Nike	20					
Lacatoni	20					
Guerin	20					
Sporttv	30					
Solinca	20					
Ledman	10					
Under Blue	10					
Diversos	20					
<b>Convites</b>						
Sagres	200					
PPTV	0					
KIA	0					
BP	0					
Prozis	0					
Staff	150					
Regulamentares	50					
Jogadores	200					
Equi. Técnica	20					
AFL	0					
Cam Nasc	50					
Cam Poente	70					
Escolas	150					
<b>Total</b>	<b>1690</b>					

## ANEXO 3

### Registo de clubes presentes nos jogos em casa

Registo dos Clubes Presentes nos Jogos em Casa																
CF "Os Belenenses" SAD - Liga NOS 2016/17																
CLUBES	JOGOS REALIZADOS															TOTAL
	Boavista	Nacional	Arouca	Benfica	Porto	Marítimo	Sporting	Rio Ave	Setúbal	Tondela	Guimarães	Chaves	Braga	Feirense	Estoril	Paços
Arsenal FC	X			X	X		X								X	
SC Braga	X	X			X	X				X					X	
Trabzonspor	X	X										X				
Sporting CP	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X
SL Benfica	X	X	X			X		X			X	X	X		X	
Southampton	X					X						X	X		X	
SD Eibar	X			X	X	X	X				X				X	X
Atlético de Madrid	X			X	X											
Sheffield Wednesday FC			X	X	X	X			X	X						
Sporting Kansas City			X			X					X	X				X
Celtic F.C			X					X				X	X	X		X
Racing Club de Lens				X	X								X			
Olympique de Marseille				X		X							X		X	
Manchester United					X	X	X	X		X	X		X		X	X
FC Köln/Colónia						X	X			X	X	X				X

## ANEXO 4

### Regulamento de Licenciamento de Clubes para as competições de clubes na UEFA 2014/15



#### **Artigo 35 – Oficial de ligação de adeptos (OLA)**

1. O candidato à licença deverá ter nomeado um oficial de ligação de adeptos (OLA) para servir de ponto de contacto principal para os adeptos.
2. O candidato à licença deve nomear um OLA que tenha frequentado um curso da FPF ou da Liga para OLA. O treino dos OLA será feito com recurso ao Manual a aprovar pela UEFA e a outros meios de formação a aprovar pela FPF e/ou pela LPFP. Em caso devidamente justificado, que seja aceite pelo OGL, o OLA poderá fazer-se substituir.
3. O OLA deve assistir regularmente às reuniões com a direção do clube e colaborar com o responsável de segurança nas questões de segurança.

#### **Artigo 35-A – Responsável pela Acessibilidade para Deficientes (RAD)**

1. O candidato à licença deverá ter nomeado um responsável pela acessibilidade para deficientes (RAD) para apoiar a criação de condições e serviços de acessibilidade abrangentes.
2. O responsável pela acessibilidade para deficientes (RAD) deverá reunir regularmente e colaborar com o pessoal do clube responsável por estas matérias.
3. O candidato à licença deve nomear um RAD que tenha frequentado a adequada formação por parte da FPF ou da Liga sobre estas matérias, feita com recurso a Manuais ou outro material a aprovar pela UEFA e/ou a outros meios de formação a aprovar pela FPF e/ou pela LPFP. Em caso devidamente justificado, que seja aceite pelo OGL, o RAD poderá fazer-se substituir.

## ANEXO 5

### Listagem de Imprensa - Exemplar

<div>  <div> <b>18ª Jornada Liga NOS 2016/17</b>  <b>22 Janeiro 2017</b> </div> <div>    </div> </div>		
<b>Lista de Acreditações</b>		
Entidade	Tipo de Acreditação	Nome do Jornalista
A BOLA	Imprensa	Paulo Santos
A BOLA	Fotografia	Carla Carriço
Magazine Belém	Imprensa	Fábio Fernandes
Antena 1/Desporto	Rádio	Nuno Perlouro
O JOGO	Imprensa	Duarte Tornesi
Running Ball	Imprensa	Miguel Coelho
A BOLA TV	Televisão	José Ramos
Record	Imprensa	João Lopes
Record	Fotografia	Pedro Simões
Freelancer	Fotografia	João Farinha
Bola na Rede	Imprensa	Nuno Raimundo
Bola na Rede	Imprensa	Rodrigo Fernandes

## ANEXO 6

### Listagem de Scouting - Exemplar



**osbelenenses**  
sociedade desportiva de futebol, SAD

#### Scouting

#### SC Braga – LIGA NOS 16/17

João Ferreira	1 Bilhete	Manchester United FC
Cristiano Bacci	3 Bilhetes	SC Olhanense
Patrick Barul	2 Bilhetes	RC Lens
Derga Akkar	1 Bilhete	Osmanlispor FK
François Brisson	2 Bilhetes	Olympique Marseille
Craig Robertson	1 Bilhete	Southampton FC
Pedro Hontecillas	2 Bilhetes	Rayo Vallecano
Robert Cooke	1 Bilhete	Sunderland FC
José Maia	1 Bilhete	Onsoccer International
Jérôme Palatsi	2 Bilhetes	Montpellier HSC
Mauro Mouralinho	2 Bilhetes	SL Benfica
Bruno Faixão	2 Bilhetes	Doyen Group
Cándido Domínguez	2 Bilhetes	RCD Mallorca
Nuno Félix	2 Bilhetes	FC Köln/Colónia
Pedro Faustino	2 Bilhetes	Gold World Stars
Helena Costa	1 Bilhete	Celtic FC
Emanuel Infante	2 Bilhetes	Dynamic Winners



## ANEXO 7

PowerPoint “Belenenses Corporate”



PowerPoint “Belenenses Corporate” (Continuação)

**Os Belenenses**  
Futebol SAD

**PACK CAMAROTE NASCENTE**  
BANCADA NASCENTE

Serviços incluídos:

- **6 a 12 LUGARES**
- **C/ ou SEM CATERING**
- **C/ ou SEM ESTACIONAMENTO**

Valor c/IVA:



PowerPoint “Belenenses Corporate” (Continuação)



PowerPoint “Belenenses Corporate” (Continuação)





PowerPoint “Belenenses Corporate” (Continuação)

**Os Belenenses**  
**Futebol SAD**

**PACK LOUNGE**  
**BANCADA POENTE**

Serviços incluídos:

- **6 LUGARES**
- **CATERING**
- **ESTACIONAMENTO**

Valor c/IVA:

